

IN-DEPTH

深度

我们对用户的理解有多深
决定了我们能走多远

ARCFOX BORN FREE



刘宇

北汽蓝谷新能源科技股份有限公司董事、总经理

本刊面世前夕，北汽蓝谷新能源科技股份有限公司总经理刘宇接受了《ARCFOX》编辑部的采访，分享了从缘起到诞生的过程中，ARCFOX 品牌战略的思考、商业模式的转变，以及在研发和运营方式上的探索。

刘宇认为，“生而破界”不仅是一个口号，更是 ARCFOX 自身发展历程的真实写照。品牌创新的背后，是从战略、商业模式，到研发、运营等领域的全面深入创新。唯有坚持创新、持续进化，ARCFOX 才能实现创造世界一流水平的中国自主品牌汽车梦想。本刊特将全文刊登，以飨读者。

ARCFOX BORN FREE

IN-DEPTH

“合作”破界 构建开放共生的底层逻辑

《ARCFOX》：ARCFOX αT 即将上市，有人评价这是“脱胎换骨”的一代产品。您怎么看？

刘宇：产品的变化是结果，是表象，背后是从战略、商业模式，到产品研发、设计、服务运营的整体性变化。作为北汽的重要品牌之一，ARCFOX 承载着“高新特”战略中，技术向上、品牌向上的重任，目标则是实现创造世界一流水平中国自主品牌的梦想。

所以说不是“变化”，而是“破界”，才是理解 ARCFOX 的关键词。ARCFOX 的品牌主张“生而破界”，就是自己的行动指南。现在大家的反馈证明，我们在“破界而生”这件事上开了个好头，四年的努力，成果是让人满意的。

《ARCFOX》：北汽为什么会在四年前决定发展 ARCFOX 品牌？

刘宇：我觉得集团做出这样的决策，其实是分成两个步骤的：一是我们更加坚定不移地要发展新能源汽车，再才是我们选择向高端自主品牌的方向去发展。

早在 2009 年，北汽就认准了新能源纯电方向，这也使得北汽新能源成为国内第一家独立的新能源汽车企业。当时外界有质疑，创新有风险，但集团认定了行业发展的方向，就毫不迟疑，早聚焦、早布局。事实证明判断，到 2017 年，我们新能源整车销量取得了历年来最好成绩，可以说老百姓用选择证明了对产品的认可。

企业内部经常讲要“居安思危”，互联网兴起，加速了观念和技术的迭代，只有不停奔跑，才能努力留在原地。业绩最好的时候，正是研究战略转型的关键时刻。

也是那段时间，集团领导去挪威考察。挪威国土面积不大，但新能源汽车的普及率、充电桩的普及率很高，新能源汽车的发展速度很快。当地人对车的看法和国内不太相同：他们更多是从自己的实际需要出发，合适就最好，而不会过分追求奢华，挪威人环保意识也更强，人们会更在意汽车的碳排放量对北极环境的影响。这次考察成果在企业内部分享后，大家都受到了很大的触动和激励。因为这种更环保、更健康的消费观在中国的大城市里也出现了，我们认为它会成为一种世界潮流。

《ARCFOX》：那么为什么选择向高端自主品牌发展呢？

刘宇：企业存在的唯一目的就是解决社会问题，新能源汽车更符合这种生活需求。而造出中国自主品牌的好车，是我们始终的追求。原一汽总经理竺延风说过，“自主品牌要耐得住寂寞 20 年”。这些年我在合资品牌和自主品牌都工作过，其间的差距深有体会。既然认定了新能源汽车势不可挡，我们起步不晚，能不能换道超车？

时代点燃的火苗，国家又给吹来了东风。“中国制造 2025”，要求推动制造业由大变强，要求着力提升核心技术能力和品牌塑造力。新能源汽车的各项政策利好也坚定了消费者的信心。更多人了解到新能源车不仅在性能、价格上有优势，与自动驾驶这些智能化体验也更匹配，就更感兴趣了。

现在回头看，寻求突破的冲动，不仅体现在管理层的战略思考上，科研团队也在不自觉地进行专业探索。比如，ARCFOX GT 跑车的前身 ARCFOX-7，是当时世界上真正能跑的纯电动跑车之一。平台团队也在自己摸索研究新平台，这些为后来 IMC 智能模块架构的开发都积累了宝贵经验。

我们需要一个全新的品牌来承载这些战略创新、技术创新，甚至是组织创新和营销创新。所以我说，ARCFOX 是“破界而生”的，也是水到渠成的。所有散点的探索冲动，像涓涓细流，在 2017 年这样一个时间点，汇入了 ARCFOX 这条大河。

《ARCFOX》：从立项到量产车上市，其间时间不短，您会不会觉得今年入市有点晚？

刘宇：汽车是成熟制造业，一款新车型从设计、研发、制造到供应链，都有自己的时间表，更何况是做一个全新品牌。坚持品质为先，这是我们做任何事情的红线。只要是用心做的好东西，我们相信用户的眼睛是雪亮的，好饭不怕晚。事实也是这样，这几年行业里的投机潮降温，能力不够的企业自觉退出，用户越来越理性，这对有品质追求的车企来说是好事。

其实这四年，我们天天都在跟时间赛跑。ARCFOX 树立了成为世界一流汽车品牌的目标，除了苦练内功，我们一直致力于构建一个目标统一、能力互补、共同成长的全球合作体系。

2017 年，北汽西班牙高性能研究中心成立，ARCFOX GT 就诞生在加泰罗尼亚的赛道上。作为全球首屈一指的配件供应商和整车制造商，麦格纳能为奔驰、宝马这些知名品牌车型代工。

它们不仅在 IMC 架构的研发上为 ARCFOX 提供了经验支持，北汽麦格纳高端智造基地更是麦格纳海外的第一个整车生产基地。选择合作伙伴，除了专业能力过硬，我们更看重对方有没有共同创造行业未来的梦想。我相信麦格纳做出如此重要的战略选择，背后是对新能源汽车前景和中国市场前景的坚定信心。

我们判断，汽车的未来一定会像手机，越来越“软”，成为一个移动终端。作为硬件的车身与车辆电子操作系统，将会走向 PC 终端和 Windows 操作系统那样的角色关系。当我们了解到，华为在车联网技术上深耕了很多年，积累了不少成果时，就力邀华为基于 5G 的智能模块技术在 ARCFOX 上首次落地。

几年前，华为在汽车行业还是个“新人”，但北汽既然认定华为的开发能力，就全面开放，达成战略合作关系。我觉得这种魄力背后，还有中国企业想要造出中国自主品牌高端智能汽车的共同情怀。

《ARCFOX》：可以说这个全球合作体系是 ARCFOX 的底层架构？

刘宇：闭门造车，没法儿做大做强，开放合作是我们始终坚定不移的态度。过去二十多年，北汽发展的经验已经充分证明了这一点。北京现代、北京奔驰，不仅帮助北汽更好地打开了市场、积累了实力，还对团队拓展国际视野、提升研发能力、制造能力和管理水平，起到了积极作用。

ARCFOX α T 上用的是 SK 的电池电芯、哈曼的音响，我们还跟戴姆勒合作了电池储能单元项目，跟博世一起研发电动 SUV 的全地形模式……但这些还不够。我们对合作的理解，已经不仅限于成熟品牌的合资，或者单一产品的技术合作，而是要从战略、资本和商业模式上形成互利共生的长期关系。这样来说的话，它确实是支持 ARCFOX 能够长期发展的的底层架构。

在生产制造和科技研发两个环节上，我们通过全资子公司与麦格纳交叉持股，形成 1：1 的合资合作模式，ARCFOX α T 的尾标“蓝谷麦格纳”，就是这种新型合作模式的外在表现。我们与华为在商业模式上也更加明确，相互信任，全面开放，风险共担，收益分享。

合作共生，共同成长，这是互联网精神的本质。我们把合作关系推向深入，就是要把这种互联网精神引入汽车这样的传统制造业。为了全新的目标，我们需要打破陈规，去建立新的生态，从这个角度讲，我们就是破界者。



动态“破界”， 洞察用户迭代需求

刘宇：我觉得你是在想问：我们构建全球合作体系，集成大家的设计、技术和制造能力，贴个牌就算中国自主品牌了吗？

刘宇：我觉得，这个问题可以分两个层面回答。

首先，北汽新能源布局比较早，在三电方面，自主创新的能力是很不错的。比如，ARCFOX GT 和 αT 应用的都是我们自主研发的电控系统，远高于行业标准，有 FE 方程式赛车经验的外籍工程师给出的评价也很高。对我们的团队而言，国际合作更重要的是开阔视野。眼界能拓展想象的边界，想象力才能转化为行动力。

第二，我想到香港人做生意时常说的一句话，叫“不熟不做”。面面俱到，只能是全面平庸。车企的角色之所以重要，正是因为汽车行业的产业链更长、更精细，对整合能力的打造就提出了更高要求。而车企最为贴近用户，只有我们真正把握了用户需求，才能最终交付给用户超越期待的产品。

中国有句老话叫“各美其美，美美与共”，形容互联网合作关系其实挺贴切。我们如何理解用户需求？我们对完整的产品如何理解？我们如何创造整全的出行体验？这些就是我们集结所有合作伙伴的专业之“美”，要去融合、创造的那个“共”的东西，它才是 ARCFOX 作为一个品牌要打造的核心能力。

《ARCFOX》：那您怎么看待“自主创新”和“开放合作”之间的关系呢？

刘宇：我觉得你是想问：我们构建全球合作体系，集成大家的设计、技术和制造能力，贴个牌就算中国自主品牌了吗？

刘宇：我觉得，这个问题可以分两个层面回答。

首先，北汽新能源布局比较早，在三电方面，自主创新的能力是很不错的。比如，ARCFOX GT 和 αT 应用的都是我们自主研发的电控系统，远高于行业标准，有 FE 方程式赛车经验的外籍工程师给出的评价也很高。对我们的团队而言，国际合作更重要的是开阔视野。眼界能拓展想象的边界，想象力才能转化为行动力。

第二，我想到香港人做生意时常说的一句话，叫“不熟不做”。面面俱到，只能是全面平庸。车企的角色之所以重要，正是因为汽车行业的产业链更长、更精细，对整合能力的打造就提出了更高要求。而车企最为贴近用户，只有我们真正把握了用户需求，才能最终交付给用户超越期待的产品。

中国有句老话叫“各美其美，美美与共”，形容互联网合作关系其实挺贴切。我们如何理解用户需求？我们对完整的产品如何理解？我们如何创造整全的出行体验？这些就是我们集结所有合作伙伴的专业之“美”，要去融合、创造的那个“共”的东西，它才是 ARCFOX 作为一个品牌要打造的核心能力。

《ARCFOX》：您能具体谈谈用户需求这方面的思考吗？

刘宇：车企一般是通过经销商卖车给用户，与用户的直接互动其实比较少。这十几年，我一直做营销相关工作，亲身经历了汽车从奢侈品变成普通耐用消费品的过程，深刻感受到消费者不仅越来越有“话语权”，而且需求在持续升级、不断细分。2016 年前后，一二线城市家庭的购车需求，从家庭的第一辆车在向第二辆车、或者第二代车过渡。性价比只是一方面，人们会更注重品质、审美、舒适性，以及以自动驾驶为代表的智能化体验。

我们的产品要想更多被青睐，就必须关注用户需求，尤其是细分的用户需求。小米这些互联

网企业启发我们的一个重要内容，就是用户思维。

我们企业内曾经发起过“什么是用户”的讨论，结果发现，大家普遍产品思维比较重，更关心部件、标准、性能是不是做得够好，对用户真实的出行场景考虑比较少。但 ARCFOX 要实现突破，就必须改变这种观念，打破原先设计、研发、制造、服务一条龙的的厂商生产思维，所有环节的前提都是：用户是谁？用户需要什么？

现在的大城市里活跃着一群 80 后、90 后的年轻人，他们靠专业生活，追求品质感，审美水平高，对智能科技有强烈兴趣，环保意识强。他们推崇自然简约、回归本质的生活方式。不像上一代人，总觉得外国的月亮圆。他们处于事业和人生的上升期，期望为家人提供更好的生活，期待事业上做出更大成绩。他们身上那种向上的意愿和能力，和 ARCFOX “生而破界”的主张是最吻合的。我们认为，他们是最能理解这句话背后意义的人，也是 ARCFOX 想要在一起的人。

《ARCFOX》：用户洞察会对我们的造车理念有怎样的影响？

刘宇：产品观之上是生活观，生活观之上是价值观。我们造什么样的车，不能仅满足于去洞察用户有限的现实需求，还要洞察他们期待的理想生活方式是怎样的，去创造兴奋点需求。

我们的国情决定，汽车通常是家庭成员共用。这些城市的年轻智识精英，人生阶段刚好处于三口之家或者二人世界，汽车和家一样，是承载一家人出行美好回忆的容器。那我们要做的，是用更好的工艺、技术和设计，让“家”更安心，更舒服，更愉悦。一切是均衡的，恰到好处的，性能不给人操控的压力，设计不给人感官的压力，工艺材料不给环境额外的压力。

我们的用户处于事业上升期，为了实现自己的梦想，每天都面临生活中的具体问题，在压力和焦灼中寻求解决之道。那么我们能为用户创造什么价值？

我觉得首先是价值观的认同。我很敬佩以马斯克为代表的很多硅谷精英，他们确实通过在科技上不断挑战边界、不断推陈出新，推动着整个世界前进，这也是我们要努力学习的。但只有放眼火星才算“破界”吗？中国人更习惯向内审视。我们觉得，每个普通人任何一点面对困境的正向超越，都是在“破界”。我们认同、鼓励每个人在日常生活中成为自己的英雄。

“生而破界”背后还要有实在的支持，所以相比追求极致性能，ARCFOX会更关心人性化科技，更关心极致体验。用户有没有因为我们的车，出行变得更轻松，心情感觉更美好？当我知道ARCFOX αT开发了500多种自动泊车场景、车上预置了可以烧水煮饭的V2L反向充电端口时，我觉得科研团队的方向是对的。这些想法实现不难，但是能给用户实实在在的关怀。

《ARCFOX》：这就要求我们始终贴近用户、对用户需求保持密切关注。

刘宇：确实是这样。因为用户每一次遇到的问题都是具体的，需求也就随着环境变化持续改变。作为支持者和陪伴者，我们的洞察、场景营造，我们的“破界”也一定是动态“破界”。要满足用户需求，就要把关注重点放到用户的生活场景，而这个场景是动态迭代的。

比如，我们已经考虑到泊车、野外用电等场景需求，那么还有没有空间进一步精细化？不同场景下人们对自动驾驶的需求其实是不同的：堵车时，人们更在意的是保持安全的车距；而车少时，人们更担心超速被罚。“生而破界”是要“Born Free”，自由的体验，最高目标是要体现在人们出行生活中的每个场景、每个时刻。

通过OTA，我们可以实现整车功能的不断升级；通过IMC智能模块架构，硬件也可以持续去做迭代。所以我们的核心问题，就是和消费者一起成长。所谓成长，就是对他们的动态需求，去动态满足。我们要时时刻刻想着颠覆我们自己的车。

当然，造型设计不能改，那就提出了另一个课题：我们的设计有没有超越时代的能力，让用户在10年以后仍然愿意开着ARCFOX出门？

想超越时代，就要向成为经典努力。德席尔瓦是当世的造型设计大师，他为ARCFOX提出了“无界美学”的理念，主张自然的，简洁的，环保的，打破一切成规的。我觉得，这些理念都是超越时间、关乎本质的，与我们对新一代用户的洞察也很契合。所以最终呈现在产品上，ARCFOX集合了优雅与激情，自信但又很节制，相信会让大家喜欢。



ARCFOX BORN FREE

BREAKTHROUGH

成长“破界”， 发挥平台未来想象力

《ARCFOX》：您谈到 ARCFOX 的团队都向用户思维转变，这个过程顺利吗？

刘宇：观念的转变一定是痛苦的，那是在自己革自己的命。

我知道研发团队经历的煎熬，比如方案一遍遍被打回重做，反复二十多次；拿自己当普通消费者设计场景还不够，把孩子、女朋友都叫来给产品做测评。我们“所见即所得”的智能触控系统、永远不会直吹脸的矢量空调、根据身高能自动调节的后备箱门……都是他们这样一点点“抠”出来的。

但这种转变还远远不够，想象力还停留在产品体验的层面上。ARCFOX，不仅要提供更好的产品，还要提供更好的服务，甚至是更好的生活方式内容——如果是用户需要的，并且能为他们的“破界”提供情感或精神的支持，为什么不呢？

我曾经读过一本书叫《终生用户》。这个美国作者讲，认真维护一个用户，他的一生就能持续带来 33 万美金的销售收益。我们努力在客户服务和运营上增加与用户的直接触点。暂时无法直接建立联系的，也要实现服务运营的标准化输出，保证用户能够准确接收到我们传递的关注和关怀。

去年，ARCFOX 营销团队邀请了很多目标用户参加雅尼的钢琴音乐会、青山周平的建筑设计沙龙，事后大家的反馈很热烈。这些生活方式类内容的活动尝试很好，精神生活带来的美好体验毕竟是最持久和强烈的。

未来，一群 ARCFOX 的车主在城市中穿梭，探索有趣的事，享受一场场 ARCFOX 精心准备的活动，在面对面的交流中认识，甚至志同道合者想一起做些事。这是我能想象的理想场景，大家因车而结群，而只要社群有需要，ARCFOX 就可以做得更多。

《ARCFOX》：您是说 ARCFOX 要做社群？

刘宇：选择哪一款车、哪个品牌的车，天然就反映出用户的兴趣爱好和生活方式。但是 ARCFOX 做社群，不是在传统车友会的基础上做服务升级，自媒体时代，人人都是信息的接收者，也是信息的发布者。ARCFOX 完全可以成为一个为用户去连接、定制资源的平台。

比如说，我们的用户对环保很关注，我们能不能为他们订制北极的环保主题之旅？所以，未来 ARCFOX 的合作伙伴不只是行业相关的供应商，博物馆、音乐厅、电影公司、文创基地……都很有可能。

我的感受是，内容的表达，体验的营造和关系的维护，是企业和消费者之间保持连接的最重要的三个方式。你们现在做这本品牌杂志，就是迈出了连接用户的重要一步。分享我们的梦想和故事，让喜欢 ARCFOX 的人愿意和我们长期在一起。

《ARCFOX》：感觉 ARCFOX 未来的发展空间很大。

刘宇：当 ARCFOX 搭建成一个开放的生态平台，它的想象空间就是无限的。

前面我们谈到的全球合作体系就是 ARCFOX 最底层的平台架构。为了支持这个体系，我们从组织结构和能力建设上也在不断进化。ARCFOX 团队基本都是 80 后，他们思维敏锐，也更懂年轻人。最近 ARCFOX 组建了以品牌为单位的事业部，从研发、生产、制造到销售，成为完整的独立体系。我们要给年轻人更多机会，更多展示的空间。

在研发平台建设上，我们既要横向连接，把 IMC 智能模块标准架构搭建成一个开放的开发平台，吸引全球可能的合作方参与。我们还要沿技术链条向上探索。去年成立的北汽新能源试验中心，有 88 个实验室。这个试验中心是开放共享的，北汽和华为联合成立了“1873 戴维森创新实验室”，与戴姆勒联合共建电池测试实验室。未来还会有和大专院校的更多合作，我们将支持新技术、新材料，从基础研究到产业孵化的全过程。

只要把握住用户需求这个关键节点，ARCFOX 就可以通过合作的平台化，研发的平台化和品牌的平台化，实现未来无限，未来可期。

《ARCFOX》：您对 ARCFOX 有怎样的期待？

刘宇：服务一个客群，不断发现需求，持续创造价值，ARCFOX 选择的是一条长期主义的发展道路。虽然艰难，方向却是明确、踏实的。这就像我们曾埋下北汽新能源的种子，十几年后，时间的回报远超想象。

我们从来没有忘记过自己的使命：要造好车，让中国人的出行更加美好。所以梦想才是驱动探索、鼓励创造、追求向上的动力源泉。ARCFOX 头上没有个人的光环，它是一群破界者从梦想到实践的生命写照。我们要用整全的思维，整全的体系，整全的团队，去努力创造整全的体验。我相信，ARCFOX 会让用户感受到完整地呵护、被照顾，是可以安心托付的出行生活伙伴。